



EESTI MAAÜLIKOOL  
Majandus- ja sotsiaalinstituut

**Ekaterina Gureeva**

**JÕHVI VENE PÕHIKOOLI PERSONALI TÖÖRAHULOLU  
VÄLJASELGITAMINE**

**JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE OF TEACHERS  
IN JÕHVI RUSSIAN SCHOOL**

Bakalaureusetöö  
Maamajandusliku ettevõtluse ja finantsjuhtimise õppekava

Juhendaja: lektor Katrin Kreegimäe, *MSc*

Tartu 2017



Eesti Maaülikool		Bakalaureusetöö lühikokkuvõte	
Kreutzwaldi 1, Tartu 51014			
Autor: Ekaterina Gureeva		Õppekava: MSc	
Pealkiri: Jõhvi Vene Põhikooli personali töörahulolu väljaselgitamine			
Lehekülgi: 46	Jooniseid: 6	Tabeleid: 3	Lisasid: 2
Osakond: Majandusarvestus ja finantsjuhtimine			
Uurimisvaldkond: Personali töö rahulolu			
Juhendaja: Katrin Kreegimäe			
Kaitsmiskoht ja –aasta: Tartu 2017			
<p>Tänapäeval on väga oluliseks teemaks kuidas parandada töö tulemuslikkust. Töö tulemuslikkuse suurendamise üheks oluliseks parameetrik on töörahulolu. Bakalaureusetöö autori eesmärgiks on välja selgitada Jõhvi Vene Põhikooli personali töörahulolu ning uuringu tulemustele tuginedes teha parendusettepanekuid kooli juhtkonnale. Bakalaureusetöös kasutatas üliõpilane kvantitatiivseid andmeid. Kvantitatiivsete andmete kogumiseks kasutas autor teaduspõhiste allikate läbitöötlemist. Jõhvi Vene Põhikooli personali töörahulolu hindamisel jõuti järeldusele, et töötajate rahulolu on keskmisel tasemel. Märgitakse tegurite madal rahulolu, nende hulgast kõige tähtsamad on töökoha varustatus, töötasu ja soodustused. Antud tegurid olid märgitud vastates igale küsimusele ankeedis ja olid eraldi rõhutatud vastajate poolt avatud küsimustes.</p>			
Märksõnad: rahulolu, kool, juhtkond, õpetaja			

Estonian University of Life Sciences		Bachelor's Thesis	
Kreutzwaldi 1, Tartu 51014			
Author: Ekaterina Gureeva		Speciality: MSc	
Title: Job satisfaction and performance of teachers in Jõhvi Russian School			
Pages: 46	Figures: 6	Tables: 3	Appendixes: 2
Department: Accounting and financial management			
Field of research: Job satisfaction and performance of teachers			
Supervisors: Katrin Kreegimäe			
Place and date: Tartu 2017			
<p>Nowadays many organizations emphasize relations with consumer and define their performance through consumer satisfaction. The main source through which consumer satisfaction can be reached is company's personnel. In theoretical part the need for employee well-being assessment and the meaning of work satisfaction has been explained in detail. It was concluded that Jõhvi Russian School staff's work satisfaction is on medium level. Factors giving low levels of satisfaction included: workplace equipment, salary, and benefits. These factors appeared in the answers for each question in the questionnaire and were specifically emphasized by respondent in the open-ended questions.</p>			
Keywords: satisfaction, school, direction, teacher			

## SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	5
1. TÖÖGA RAHULOLU OLEMUS JA SELLE MÕÕTMINE .....	7
1.1 Tööga rahulolu olemus .....	7
1.2 Rahuloluteooriad .....	9
1.3 Rahulolu mõõtmine .....	15
2. JÕHVI VENE PÕHIKOOI PERSONALI TÖÖRAHULOLU VÄLJASELGITAMINE .....	18
2.1 Ülevaade koolist ja selle personali poliitikast .....	18
2.2 Uuringu eesmärg, metoodika ja valim .....	20
2.3 Uuringu ettevalmistamine ja läbiviimine .....	20
2.4 Uuringu tulemused .....	21
2.5 Ettepanekud Jõhvi Vene Põhikooli juhtkonnale .....	29
KOKKUVÕTE .....	31
KASUTATUD KIRJANDUS .....	33
LISAD .....	36
Lisa 1. Jõhvi Vene Põhikooli personali töörahulolu-uuringu ankeet 2017 .....	37
Lisa 2. Jõhvi Vene Põhikooli rahulolu-uuringu ankeet 2012-2013 õppeaasta küsimuste vastused .....	42
SUMMARY .....	45

## SISSEJUHATUS

Tänapäeval on väga oluliseks teemaks kuidas parandada töö tulemuslikkust. Kõige enam on seda märgata just noorema põlvkonna kasvatamise ja õpetamise puhul. Töö tulemuslikkuse suurendamise üheks oluliseks parameetriks on töörahulolu. Tööga rahulolu on kõige tähtsam näitaja tootlikkuse ja tõhususe vahel. Tööga rahulolu vähenemine mõjutab negatiivselt töötaja töö tulemuslikkust, mis omakorda viib negatiivsete tagajärgedeni personalitöö süsteemis. Näiteks töötajate vahetumine, tööjõu ning tootmisdistsipliini halvenemine, töölt puudumised, vara hooletu kasutamine jne. Selleks, et suurendada töö tõhusust töötajate seas (eriti töö sisu alal), peab olema olema teatud rahulolematust. Täiesti rahulolev töötaja on halb töötaja, sest tal puudub soov ennast täiendada (nii professionaalselt kui ka isiklikult) ning tal on vähene huvi oma töötulemuste vastu.

Käesoleva bakalaureusetöö autori eesmärgiks on välja selgitada Jõhvi Vene Põhikooli personali töörahulolu ning uuringu tulemustele tuginedes teha parendusettepanekuid kooli juhtkonnale.

2013 aastal toimusid Jõhvi Vene Põhikoolis muudatused direktsioonis. Lisaks 2015 aastast õpetatakse osa õppeainetest riigi keeles ning 2016/2017 õppeaastal toimub kooliõpe täieliku keelekümblusprogrammiga. Koolis toimunud suurte muudatuste tõttu on töötajate rahulolu uurimine väga oluline.

Eesmärgi täitmiseks püstitas autor järgmised uurimisülesanded:

1. selgitada välja töörahulolu olemuse ja selle mõõtmise teoreetilised seisukohad
2. tutvuda Jõhvi Põhikooliga ja sealse personalipoliitikaga
3. teooriale tuginedes koostada personali rahulolu uuringu küsimustik
4. viia läbi personali rahulolu uuring ning uuringu tulemustele tuginedes teha kooli juhtkonnale parendusettepanekuid

Bakalaureusetöö koosneb kahest peatükist. Esimeses osas antakse ülevaade tööga rahulolu olemusest ja mõõtmisest ning kirjeldatakse rahulolu teooriaid.

Bakalaureusetöö teises peatükis antakse ülevaade läbiviidud uuringust ja saadud tulemustest. Uurimismeetodina kasutas autor kvantitatiivset meetodit, täpsemalt kirjalikku ankeetkäsitlemist.

# 1. TÖÖGA RAHULOLU OLEMUS JA SELLE MÕÕTMINE

## 1.1 Tööga rahulolu olemus

Igal inimesel on välja kujunenud teatud huvid/eelistused kindlat tüüpi tegevuste ja keskkonna suhtes. See on sõltuv iseloomuomadustest, vajadustest, aga ka kasvatuses ja ümbritsevast keskkonnast

Ühele meeldib rohkem töötada inimestega, teisele aga informatsiooniga. Üks eelistab olla vastutav konkreetse tööloigu eest, teine planeerida pikaajalisi protsesse. Ühele inimesele sobib rohkem stabiilne kontoritöö, teisele liikuva iseloomuga töö jne. Kui Sa teed tööd, mis Sind ei huvita ning on vastumeelne, siis ei ole Sa ilmselt ka suure tasu korral seda tehes rahul.

Rahulolev töötaja kui oluline ressurss on muutunud üheks kõige olulisemaks teemaks nii avalikus sektoris kui ka ärielus (Arslan, Acar 2013: 283). Tiheneva konkurentsi tingimustes toimetulemiseks on organisatsioonile oluline omada kõrge motivatsiooniga kompetentseid töötajaid (Alas 2005: 105).

Tööga rahulolu viitab suhtumisele ja tunnetele, mis inimestel oma tööga seoses tekivad. Positiivsed ja heatahtlikud tunded töö vastu viitavad töörahulolule, negatiivsed tunded aga rahulolematusele (Armstrong 2006: 262). Täiskasvanud inimesed veedavad oma põhilise aja tööd tehes. Seetõttu kanduvad tööst tekitatud tunded ka vabaaega ning see mõjutab inimese üleüldist elukvaliteeti (Lim 2008: 116).

Üks olulisemaid põhjusi, miks inimesed töötavad, on raha teenimine. Ka need, kes väidavad, et nad teevad tööd sellepärast, et see pakub neile rahuldust, peavad selle töö eest saama äraelamiseks vajalikku raha. Vastasel juhul on nad tööga rahulolule vaatamata sunnitud teist töökohta otsima (Alas 2005: 105).

Psühholoog A. Bandura on toonud psühholoogiasse mõiste enesetõhusus (*self-efficacy*), millega tähistatakse seda, kui võrd kindel inimene endas on, mil määral talle tundub, et keskkond on tema kontrolli all ja kui võrd ta suudab saavutada oma tegevuse eesmärged

(Bandura, Albert 1997: 327). Senised uuringud on näidanud, et uskumustest oma tõhususe kohta sõltub suurel määral see, kui hästi oma tööd tehakse, kui kõrgeid eesmärke endale püstitatakse ja kui hästi tullakse toime pingeolukorras, kui edukalt suudetakse ületada stressi ja vältida läbipõlemist. Enesetõhususe mõiste sissetoomine õpetaja uuringutesse on osutunud viljakaks, osundades ühele olulisele fenomenile, millest sõltub õpetaja töö edukus. Sellele teadmisele tuginedes eeldati, et õpetajad, kelle enesetõhususe aste on kõrge, töötavad heade tulemustega, tulevad hästi toime ka keerukates pedagoogilistes situatsioonides ja avaldavad tugevat mõju oma õpilastele (Loogma jt. 2009: 75).

Õpetajate hinnangud klassi- ja koolikliimale ning enesetõhususele (klassikord, õpetajate ja õpilaste suhted, enesetõhusus) on üldiselt kõige tugevamad õpetajate töörahulolu ennustavad näitajad. Õpetajad, kes tajuvad klassi ja koolikliimat heana ning kes hindavad õpetajate ja õpilaste suhteid koolis parematena, on enam tööga rahul. Kõrgema enesetõhususega õpetajad on samuti oma tööga rahulolevamad (Haridus- ja teadusministeerium 2016).

Enamikus riikides ei ole õpetajate uskumused ja praktikad seotud töörahuloluga. See tähendab, et ei ole oluline, millised on õpetamise kohased veendumused ja praktikad, töörahulolu neist muutujatest ei sõltu. Küll aga sõltub töörahulolu sellest, kuidas õpetaja tunnetab ja hindab suhete iseloomu (nii kolleegide kui ka õpilastega) koolis ja oma enesetõhusust (Haridus- ja teadusministeerium 2016).

Eesti puhul kehtib sama seostemuster – õpetajate tööga rahulolu on seotud:

- 1) klassikliimaga – õpetajad, kes tajuvad, et nende klassis valitseb kord ja distsipliin, on enam tööga rahul;
- 2) õpetajate ja õpilaste vaheliste suhetega – õpetajad, kes tajuvad neid suhteid parematena, on oma tööga enam rahul;
- 3) õpetaja enesetõhususega – õpetajad, kes tunnevad endid oma professionaalses tegevuses kindlamatena, on oma tööga rahulolevamad.

Rahulolu hindamine üldjuhul välistab objektiivse lähenemise ja tugineb subjektiivsetele hinnangutele. Sellest tulenevalt on ka staatilised rahuloluhinnangud suhteliselt väheinformatiivsed. Oluliselt usaldusväärsem on jälgida rahuloluhinnangute muutumist ajas. Ülejäänud lähenemiste vahel valimine sõltub aga juba detailsemalt



uurimisküsimustest, rahulolu hindamiseks valitud alusteooriast jmt (Haridusega rahulolu hindamise kontseptsioon 2016).

Tiina Saar – Veelmaa väidab oma raamatus “Tööga Õnnelikuks”, et kõigil on võimalus valida endale tööd. Sel teel võib olla palju takistusi alates asukohast, ressurssidest kuni julguse puudumiseni, kuid kõigil on võimalik teha ise valik. Ta näeb igapäevatöös inimesi, kes mingite põhjuste pärast on tööõnne skaalal kaldunud hoopis miinuspoolele. Peamiselt viivad selleni kolm põhjust. Esimene on juhuslik erialavalik. Mõni inimene saab mõjutuse oma õpetajatelt, teine täidab vanemate soovunelmaid, aga teadlikuks ja läbimõeldud valikuks seda lugeda ei saa. Teine suur põhjus, miks inimesed läbi põlevad, võib olla seotud ettevõtte kultuuri või juhtimisega. Kolmas põhjus oli autori poolt hiljuti avastatud ja on seotud erialase tüdimusega (Saar-Veelmaa 2016: 35-36).

Tööga rahulolu näitab, kui positiivselt või negatiivselt hindab töötaja oma töökeskkonda, töökorraldust, suhteid töökaaslastega (Vadi 2004: 88).

## **1.2 Rahuloluteooriad**

Tööga rahulolu välja selgitamiseks on loodud erinevaid teooriaid. Suure panuse töö rahulolu uurimisse, töösse suhtumisse, töö motivatsiooni on teinud teadlased A. Maslow, F. Herzberg, L. Porter, E. Lowther, V. Vroom jt. Need teadlased lõid erinevaid motivatsiooni ja tööga rahulolu teooriaid ning mudeleid, arendasid praktilisi juhiseid nende teooriate kohaldamise kohta. Praegu ei saa veel öelda, et kõik probleemid on täies ulatuses uuritud. Paljud mudelid ja teooriad on teineteisega vastuolus. Igat teooriat ja mudelit on teiste teadlaste poolt kritiseeritud. Tuleb märkida, et need teooriad ja mudelid, mis on loodud välismaa teadlaste poolt - on teise seltskonna tooted, mis peegeldavad teisi kultuurilisi standarte ja ei ole seetõttu alati kohaldatavad meie kontekstis (Ильясов 1986: 437). Järgnevalt kirjeldatakse F.Herzbergi, V.Vroomi, Hackman'i ja Oldham'i ja Maslow' teooriat.

### 1.2.1 F. Herzbergi teooria

Herzberg kirjeldas koos kolleegidega 1959. aastal kahe faktori teooriat (Mausner ja Snyderman 1959), milles rahulolu mõjutajad on jagatud kahte teineteisest sõltumatusse faktorisse. Vastupidiselt teooria sünniajal hoitud uskumustele, et rahulolu ja rahulolematuse paiknevad ühel kontiinumil kahe vastandliku äärmusena, näitas Herzberg kolleegidega, et rahulolu vastand ei ole mitte rahulolematuse, vaid rahulolu puudumine. Rahulolematuse vähendamine ei too endaga kaasa rahulolu. Sellest ajast on teooria leidnud üha enam kinnitust ja kõlapinda mitmetes valdkondades.

Frederick Herzberg eristas kaks rühma tegureid. Need, mis seostuvad tööalase rahuloluga, on tuntud kui motivatsioonifaktorid ning tekitavad rahuldust. Tegureid, mis põhjustavad tööga rahulolematust, nimetatakse hügieenifaktoriteks (Drenth jt 1998: 263).

Herzbergi (1959) teooria järgi on motivatsioonifaktoriteks (Siddiqui, Saba 2013: 45- 46):

- Töö ise – tähendab töö huvitavust või sisukust ning see peab vastama töötaja isikupärale. Kui tegelik töö sobib töötaja isikuomadustega on töötaja tehtava tööga rohkem rahul.
- Tunnustus – töötajad soovivad saada tunnustust oma tööandjalt saavutatud tulemuste eest.
- Edukus töös – töötaja karjääri jooksul kogutud saavutus. Mida kõrgem on saavutuse tase, seda suurem on töötaja rahulolu.
- Vastutusrikkus – mida töötajad tunnevad oma töökeskkonnas olles.
- Edutamine – areng või muutus tegelikes tööülesannetes.

Hügieenifaktoriteks on järgmised tegurid (Siddiqui, Saba 2013: 46):

- Palk – madal palk tekitab töökeskkonnas sageli rahulolematust.
- Järelevalve – juhendaja roll omab töökohal suurt tähtsust. Kui juhendaja delegerib ülesanded vastavalt töötaja huvidele, suurendab see tööalast rahulolu, vastasel juhul toob see kaasa töötaja rahulolematuse.
- Juhtimise kvaliteet ja ettevõtte juhtkonna poliitika – organisatsiooni kultuur, mida töötajad järgivad, võib tekitada nii rahulolu kui rahulolematust.
- Töötingimused – on väga olulised tööülesannete tõhusaks täitmiseks. Töötajad tunnevad end rahulolevana heads töötingimustes ja vastupidi.

- Inimestevahelised suhted – suhteid juhendaja-, töötajate- ja kõigi teiste isikutega organisatsioonis.

Lähtuvalt Herzbergi teoriast põhjustab hügieenifaktorite puudumine negatiivseid muutusi töösse suhtumises ja selle tulemuslikkuses (Ramoo jt 2013: 3142).

Herzbergi teooria kohaselt ei tähenda rahulolu puudumine veel rahulolematust ehk negatiivsete ilmingute kaotamine ei eelda positiivsete tekkimist (Pardee 1990: 11).

### **1.2.2 Vroomi ootuste teooria**

Kui vajaduste teooriad uurivad, mis inimesi motiveerib, siis protsessiteooriad püüavad selgitada, kuidas inimesi motiveerida. Kuidas motivatsiooni esile kutsuda, kuidas seda juhtida jne. Need teooriad keskenduvad mõtlemisprotsessidele, mida inimesed kasutavad oma valikute tegemisel (Valk 2003: 188).

Ootuste teooria (Victor Vroom) väidab, et inimene tegutseb kindlal viisil, mis baseerub ootusel, et tegevusele järgneb antud tulemus - hüvitus ja selle hüvituse atraktiivsusel inimese jaoks [Organisatsioon ja juhtimine 2011].

Vroomi ootuste teooriat kasutatakse selleks, et saada aru, miks inimesed reageerivad teatud töö nõudmistele või lubadustele nii, nagu nad reageerivad. Teooria autor väidab, et inimene käitub teatud viisil sellepärast, et usub (ootus), et konkreetse teo sooritamisele (instrumentaalsus) järgneb ihaldatud tasu (valents).

Oma motivatsiooni ootuste teooria esitas Vroom matemaatilise valemiga:  $\text{motivatsioon} = \text{valents} \times \text{ootus} \times \text{instrumentaalsus}$ . Kui üks kolmest tegurist on null, siis on tulemus null ning motivatsioon puudub (McGrath, Bates 2016: 94-95).

Valents ehk hüvituse atraktiivsus mõõdab seda, kui väärtuslikuks inimene konkreetset tasu peab. Tasu võib olla nii väline (näiteks raha, edutamine, vaba aeg) kui ka sisemine (näiteks rahuldus saavutusest).

Ootus ehk toimetuleku tõenäosus. Tegur mõõdab inimese veendumust, et ta suudab soovitud tulemuseni jõuda. See on inimese puhtsubjektiivne eneseusu mõõdupuu.

Instrumentaalsus ehk hüvituse tõenäosus, mis mõõdab, kui tugevasti inimene usub, et juht või organisatsioon annab lubatud tasu (McGrath, Bates 2016: 94-95).

Vroomi arvates on inimese püüdluseks saada tegevusest maksimaalselt kasu ja naudingut, tehes sealjuures minimaalselt kulutusi. Kui palgatõus on inimesele väga ligitõmbav, siis on ta kindel, et pingutus viib teatud tulemuseni. Ta usub, et järgneb palgatõus, mistõttu on ta väga motiveeritud. Selle teooria puhul määrab motiveerituse väga palju töötaja võimekus, eesmärkide mõistmine, seos käitumise ja tasu vahel ning rolli selgus (Kamdron 2003: 27).

Mudel lähtub eeldusest, et juht saab neid kolme tegurit mõõta. Tegelikult on need subjektiivsed ja neid on uskumatult raske hinnata iseendagi puhul, rääkimata teisest inimesest (McGrath, Bates 2016: 94-95).

### **1.2.3 Hackmani ja Oldhami töö iseloomu teooria**

Hackmani ja Oldhami töö iseloomu teooria meenutab, et iseseisvus ja tagasiside on tugevad motiveerivad tegurid. Need ei maksa midagi ja peaksid olema iga töö loomulik osa.

Richard Hackman ja Greg Oldhami teooria alus on põhimõte, et töötajaid motiveerib töö lõpetamine. Autorite väitel tuleneb suur motiveeritus kolmest määravast psühholoogilisest seisundist (McGrath, Bates 2016: 96-97).

Motiveeritust mõjutavad tegurid:

- 1) Mõttekus - töö peab olema töötaja jaoks mõttekas.
- 2) Vastutus - töötajal peab olema piisav valikuvabadus tööd oma äranägemise järgi kavandada ja teostada.
- 3) Tagasiside - töötaja peab teada saama kui hästi ta hakkama sai.

Hackmani ja Oldhami kinnitusel saab kõik need kolm tegurit tagada töö tõhusa kavandamise tulemusena (Sealsamas: 96-97).

### 1.2.4 Maslow' vajaduste hierarhia

Üheks tuntuimaks vajaduste teooriaks võib pidada Abraham Maslow' mudelit, mis kirjeldab vajadusi hierarhilistes seostes (Franken 2002: 15-17). Maslow' vajaduste hierarhiat kasutatakse kui universaalset teooria, mis avab inimese tervet elu läbivad motiivid, millest paljud jäävad töömaailmas rahuldamata. Ta oletas, et kõigi inimeste põhivajadused on ühesugused, kuid nende rahuldamise teed on iga inimese puhul erinevad (Lester 2013: 15).

Abraham Maslow' püramiid kujutab endast vajaduste hierarhiat. Selles hierarhias peab vajaduste rahuldamine toimuma järjestikku altpoolt ülespoole. Kui mingi tasandil vajadus jääb rahuldamata, takistab see Maslow' väitel edasiliikumist järgmisele tasandile (McGrath, Bates 2016: 84-85):

- 1) Eneseteostus - oma potentsiaali täielik realiseerimine.
- 2) Tunnustus - eneseusk ja rahuldus(reputatsioon, lugupidamine).
- 3) Kuulumine - kuuluvustunne ( kiindumus ja armastus).
- 4) Turvalisus - hirmu puudumine ( kindlustunne, stabiilsus, korrastatus).
- 5) Bioloogilised vajadused - põhivajadused eluks (toit, soojus, puhkus).

Vajadused saab liigitada kaheks. Põhivajaduste hulka kuuluvad bioloogilised ja turvalisuse vajadused. Kuulumine, tunnustus ja eneseteostus on arenemisvajadused. Maslow ütleb, et põhivajaduste rahuldamata jätmine põhjustab surma. Kui aga rahuldamata jäävad kuulumis- ja tunnustusvajadused ning ei suudeta jõuda eneseteostuseni, tekitab see inimestes alaväärsustunnet ja rahulolematust.

Juhtide ülesanne on tagada töötajate põhivajaduste rahuldamine ning luua soodus kliima arenguks (Sealsamas: 84-85).

Maslow' teooria järgi võib öelda et enne kõrgema tasandi vajaduste rahuldamist peavad olema rahuldatud madalama tasandi vajadused. Juht hakkab aru saama, mida töötajad oma töölt ootavad siis, kui ta õpib inimesi tundma. Ei ole õige arvata, et kõik inimesed leiavad töös eneseteostuse. Paljud eelistavad saada palka kätte ja leida rahuldust mujal, näiteks sportimise, tantsimise, perekonnaelu, malemängu või heategevusürituste toetamise kaudu. See ei tähenda, et töö ei rahulda nende paljusid vajadusi. Töötaja jaoks on oluline tunne, et

tema töö on mõte, et ta teeb oma tööd hästi, et kolleegid teda austavad ja ta kuulub kollektiivi. Nendele tahtmistele on vaja keskenduda. Palga suurendamine ja töötingimuste paranemine iseenesest ei motiveeri töötajaid. Aga kui hügieenitegurid langevad allapoole aktsepteeritavat normi, tekib kiiresti rahulolematust ja motivatsioon kahaneb (Sealsamas: 102-103).

Ei maksa alahinnata iseseisvust ja tagasiside andmist kui motiveerimisvahendit. Kui töötajal on mõistlikul määral vabadus otsustada, kuidas tööd teha, siis isegi kõige lihtsam töö võib samuti midagi pakkuda. Paljusid inimesi rahuldab see olukord täiesti kui nad saavad lisada regulaarset tagasisidet. Nad tahavad teha oma tööd edasi ja näha tulemusi (Sealsamas: 102-103).

Selleks, et säilitada töötajate töörahulolu, tuleb olla valvel igasuguste märkide suhtes, mis näitavad kellegi varjatud rahulolematust selles osas, kuidas teda koheldakse. Kui juht märkab tusatsemist, koostöötahte puudumist või halba tööd siis tuleb välja selgitada, mis on selle ebaõiglustunde põhjustajaks. Kui viivitada reageerimisega võib probleem süveneda ja nakatada teisi.

Töötajal võib aeg-ajalt esineda tagasilangusi madalamale nivoole tööga toimetulemises. Seda võivad põhjustada uued prioriteedid või elumuutused, samas ka sündmused töökohal. Tuleb aidata leida lahendusi ja toime tulla motivatsiooni mõjutavate probleemidega ning innustada võimalikult kiiresti jälle edasi minna. Juht vajab, et kõik töötajad täiel määral panustaksid eesmärkide täitmiseks ja saavutamiseks ning sellepärast on see tähtis (Sealsamas: 102-103).

Oluline on meeles pidada, et motivatsioon on otse seotud sellega, kuivõrd vastab tasu pingutusele ja saavutusele. Tuleb täita oma lubadusi selleks, et töötajail säiliks motivatsioon. Juht ei tohi unustada motiveerida iseennast. Eneseusu turgutamiseks võib kasutada positiivset sisekõnet ja visualiseerimist ning tähistada edu nii nagu endale kõige rohkem meeldib (Sealsamas: 102-103).

### 1.3 Rahulolu mõõtmine

“Töötajate rahulolu mõõtmine ei ole asi iseeneses, mida aeg-ajalt peab tegema, vaid juhtimise ja sisekommunikatsiooni tööriist, mille oskuslikul kasutamisel saab mõjutada töötajate suhtumist organisatsiooni ja oma töösse, kirjeldab Palgainfo Agentuuri juht ja analüütik Kadri Seeder. Kuidas töötajad oma töösse ja organisatsiooni suhtuvad, mõjutab aga omakorda nende käitumist nii organisatsioonis kui tööturul” [Personaliuudised 2017].

Personali rahulolu mõõtmine ja hindamine annab olulise informatsiooni sellest, millega töötajad on rahul ja millega mitte. Samas annab ka infot, mida on vaja edasi arendada selleks, et töötajaid stimuleerida. Sellele informatsioonile tuginedes on koostatud hindamissüsteemid ja metodoloogiad väidab autor Зимняя (vene keeles) oma raamatus. Hindamised võivad anda ebaõigeid andmeid, mis järelilikult viib vale motivatsioonimeetodi valikule. See juhtub sellepärast, et olemasolevate meetodite puhul ei arvestata töötaja isiklikku suhtumist igasugustesse motivatsiooniteguritesse. Kõik tegurid, mis mõjuvad töörahulolu on erinevatele inimestele erineva tähendusega, kuna iga inimene omab individuaalseid sisemisi motivatsioone (Зимняя 1997: 266).

Organisatsiooniuuringu eesmärgiks on saada juhtimisotsuste tegemiseks vajalikku infot organisatsiooni töötajatelt. Juht saab tagasiside töötajatelt ka igapäevase töö käigus, aga uuringu kui infokogumisvahendi eeliseks on selle süsteemsus (kaardistatud saavad kõik olulised arvamused) ning vastajate anonüümsus (mis toob välja ka peidetumad arvamused, mis näost näkku jäävad sageli välja ütle mata) (Pare 2007: 343).

Organisatsiooniuuringu korraldamisel võib olla erinev eesmärk ja fookus. Kõige levinum on töötajate üldise rahulolu kaardistamine. Uuringu lähtekohaks on arusaam, et rahulolevam töötaja panustab ja pingutab rohkem (Sealsamas: 343).

Inimressursse väärtustatakse organisatsiooni juhtimisel ja arendamisel üha enam. Klassikaline tööjõukulu määratlus põhipalga, soodustuste ja maksude alusel on jäänud ammu kitsaks ega taga organisatsiooni konkurentsivõimet. Jack Welch märgib, et äris on kolm olulist põhinäitajat – töötajate rahulolu, klientide rahulolu ja rahavoog. Kokkuvõttes sõltub kõik töötajatest, nende võimetest, motiveeritusest, loovusest, organiseerimisvõimest ja juhiomadusest (Türk 2005: 31-32).

Personali juhtimine on vajalik nii tööandjatele kui töövõtjatele ning sellega seotud küsimuste käsitlemisel on suur tähtsus kõigil töötajatel, sh nii juhtidel, spetsialistidel kui ka täitjatel. (Türk 2005: 33).

Iga organisatsiooniuuring on unikaalne ja sõltub organisatsiooni omapärast, kus seda läbi viiakse, uuringule seatud eesmärkidest, samuti konkreetsest ajast, millal uuringu tegemine ette võetakse. Kõigist neist tingimustest lähtuvalt tuleb uuringu vältel võtta pidevalt vastu uusi otsuseid, kuidas on kõige sobivam mingis situatsioonis uuringut teha. Selleks oluliste detailidega tegelemisel mitte ära eksida või üldpilti silmist kaotada, on abi teadmisest, et üldjuhul järgivad kõik organisatsiooniuuringud oma protsessis väljakujunenud ja kokkulepitud ülesehitust (Pare 2007: 345 – 347):

1. Probleemi määratlemine ja eesmärkide püstitus – ettevõtteuuringu eesmärgid tulenevad praktilistest igapäeva töö probleemidest.
2. Situatsioonianalüüs, infovajaduse ja teabeallikate määratlemine – tuleb analüüsida, milline on uuringuküsimusse puutuv oluline informatsioon. Milliste näitajate arvesse võtmine on oluline ja vajalik organisatsiooni juhi jaoks.
3. Projekti loomine – uuringu projekti koostamine pärast uurimisküsimuste ja eesmärkide sõnastamist ning olulise informatsiooni ja andmete määratlemist
4. Esialgse ehk nn pilootuuringu läbiviimine – esialgse uuringu käigus selgitakse väikese hulga osalejate seas välja, kas instruksioon on kõigi jaoks arusaadav ning lisaks kui kaua võtab aega küsimustiku täitmine.
5. Esmaste andmete kogumine – andmete kogumise etapp kokkulepitud metoodika järgi. Selles etapis on oluline jälgida kas on võimalik anda tulemuste kohta tagasisidet kõikides plaanitud valdkondades.
6. Andmete töötlemine ja analüüs. – kogutud andmete muutmine töödeldavaks ning andmebaasi võimalike vigade kontroll.
7. Tulemuste tõlgendamine – võimalikke järelduste tegemine uuringutulemuste pealt.
8. Tulemuste kokkuvõtte ja esitus – esitatakse uuringu tulemuste kokkuvõtted ja arutelud tulemuste üle.
9. Tulemuste rakendamine – tehakse ettepanekuid uuringu tulemuste rakendamiseks. Määratakse ajakava, vastutajat ning elluviimised muudatused.

Uuringute läbiviimisel on heaks tavaks järgida:



- Objektiivsus – uuringu läbiviija peab arutavasse teemasse suhtuma võimalikult erapooletult ning tegema järeldusi.
- Tõestatavus – uuringu tulemustena esitatavad väited peavad olema argumenteeritud ja vastama faktidele.
- Süsteemsus – uuringutulemuste analüüs peab olema ammendav. Ei tohi jätta n-ö mitesobivaid tulemusi ning tulemuste kokkuvõtte peab olema terviklik.
- Selgus – uuring peab olema arusaadav. Vajadusel tuleb selgitada mõisteid ning kasutada läbivalt samas tähenduses.
- Kriitilisus – järeldusi ja ettepanekuid tuleb vaadelda kriitiliselt. Täpne peab olema selles, millised järeldused uuringu tulemuste põhjal saab teha ja millised mitte.

Et uuring oleks usaldusväärne, tuleb täita need nõued ning jälgida, et uuringus osalejad ei saaks uuringute tõttu kahjustatud. Uuringutes osalejate huvid peavad olema kaitstud. Selleks tuleb läbiviijatel järgida kehtestatud eetilisi põhimõtteid. Olulisemad põhimõtted (Sealsamas: 347-348):

- Peab olema tagatud vastajate anonüümsus;
- Konfidentsuaalsuse säilitamine kogu informatsiooni üle, mis uurija on saanud uuringu käigus (personaalsete andmete ja tulemuste avaldamiseks peab olema uuritavate isikute nõusolek);
- Osalejate informeerimine sellest, mida uuringus mõõdetakse ja kuidas ning mida tehakse tulemustega ja kellele mida avalikustatakse.
- Uuringus osalemine peab olema vabatahtlik.

## **2. JÕHVI VENE PÕHIKOOLI PERSONALI TÖÖRAHULOLU VÄLJASELGITAMINE**

### **2.1 Ülevaade koolist ja selle personali poliitikast**

Jõhvi Vene Põhikool asub Jõhvi kesklinnas ja on eesti-vene kakskeelse õppega kool, kus vene keelt õpetatakse ja õpitakse emakeele tasemel, eesti keel teise keelena ning õppeaineid on eesti ja vene keeles.

Kooli alguseks loetakse 1967. aastal Jõhvi linnas asutatud 8- klassilist kooli. 1975. a. asutati Jõhvi linnas 16. Keskkool. Perioodil 1977 – 1996 töötas kool keskkoolina, alates 1996. aastast töötab kool Jõhvi Gümnaasiumi nime all. 1. septembrist 2015 muutus kool põhikooliks ja sai nimeks Jõhvi Vene Põhikool [Jõhvi Vallavalitsus 2011].

Alates 2001. aastast hakati koolis õpetama aineid osaliselt eesti keeles. Loodi esimene klass, kus õpetati eesti keelt süvendatult viis tundi nädalas kahe tunni asemel. Samas alustati 3. – 6. klassides eesti keeles õpetamist kehalise kasvatuse, koduloo, käsitöös, kunstiõpetuses ja muusikaõpetuses. See oli teistele aineõpetajatele tõukeks anda õpilastele venekeelsete teadmiste juurde eestikeelset terminoloogiat. Esimene varase keskkümbluse klass avati koolis 2002/2003 õppeaastal. Alates üheksakümnendatest aastatest on koolis toimunud järk-järguline üleminek vene õppekeelelt eesti-vene kakskeelsele õppele, mida võib pidada kooli tähtsaimaks eripäraks [Jõhvi Vallavalitsus 2011].

Aastal 2009 oli kooli õpilaste arv kasvanud 547-lt õpilaselt 661-le. See näide kinnitab väljatöötatud õppekorralduse ja kooli kvaliteedi ning maine jätkuvalt head seisut. Vastavalt õppekava nõuetele koosneb pedagoogiline koosseis 1/3 õpetajatest kes annavad või on võimelised vajadusel andma tunde eesti keeles. Seoses eestikeelse õppe laienemisega on õpetajate arv arengukava eelmise perioodi jooksul mõnevõrra kasvanud. Õppetööd toetab pedagoogiline tugipersonal, kuhu kuuluvad: psühholoog, logopeed, kaks sotsiaalpedagoogi, ringijuht ja pikapäevarühma kasvatajad. Kooli tehniline personal koosneb 20 inimesest: sekretär, personalitöötaja, kaks raamatukoguhoidjat, laborant, kaheksa koristajat, kaks remonditöölist, kassapidaja, kaks kokka ja kaks köögitöölist.

Kooli juhtkond on kuueliikmeline: direktor, majandusjuhataja, kaks õppealajuhatajat (kus üks vastutab keelekümluse ja dokumentatsiooni eest ning teine metoodilise tegevuse eest), huvijuht ja infojuht [Jõhvi Vallavalitsus 2011].

Koolis töötab 67 õpetajat, neist 6 meest ja 61 naist. Peaaegu kõigil (ühel puudub) õpetajatel on olemas vajalik pedagoogiline kõrgharidus või sellele vastav kvalifikatsioon. Suurem osa õpetajaid on pikaajalise pedagoogilise töö kogemusega inimesed. Õpetajate vanuse näitajad on toodud tabelis 1. 2012.-2013. õppeaastal on lahkunud koolist 5 õpetajat ja 2013-2014 .õ.a. lahkus koolist 6 õpetajat. 2014.-2015. õ.a. lahkus koolist veel 1 õpetaja seoses õpilaste arvu vähenemisega põhikoolis ja koolisüsteemi reorganiseerimisega.

**Tabel 1.** Õpetajate vanuseline jaotus Jõhvi Vene Põhikoolis õppeaastatel 2012-2015 (Sisehindamine 2015: 14)

	Õppeaasta 2012/2013	Õppeaasta 2013/2014	Õppeaasta 2014/2015
Kuni 29-aastased	3 (4,2%)	2 (2,8%)	3 (4,5%)
30-kuni 39-aastased	14 (20%)	13 (18,6%)	9 (13,6%)
40-kuni 49-aastased	20 (28,6%)	17 (24,3%)	17 (25,8%)
50-kuni 59-aastased	12 (18,6%)	21 (30%)	21 (31,8%)
Üle 60-aastased	20 (28,6%)	17 (24,3%)	17 (25,8%)

Tabelist 2.1 me näeme, et suurem osa töötajaid (21) on vanusegruppis 50-59 aastased. Personal vananeb ja see võib tähendada seda, et pedagoogide vilumus kasvab. Kooli personal arvab, et juhtkon on huvitatud sellest, et kõik personali liikmed saaksid osa võtta täiendkoolitustest. Seda kinnitab ka asjaolu, et personal osaleb koolitustel 100%. 2012./13. õ.a. oli pedagoogide keskmine täiendkoolituse maht tundides 93,5 tundi , 2013./14. õ.a. - 62,7 tundi ning 2014./15. õ.a. – 34,4 tundi.

Eelnev töökeskkonna rahulolu uuring personali seas viidi läbi 2012.-2013. õppeaastal. Küsitluse tulemused on toodud Lisas 2.

Jõhvi Vene Põhikooli tegevuse põhieesmärk on luua mitte-eesti emakeelega õppijatele vajadustele vastav ja valikuid võimaldav õppekava ja õppekorraldus ning turvaline ja kaasaegne õpikeskkond.

Jõhvi Vene Põhikool peab ennast Jõhvi valla mentaliteeti ja identiteeti kujundavaks kooliks, kus õppetöö kõrval tähtsustakse venekeelsete õpilaste psühholoogilist ja keelelist kohanemist eestikeelses keskkonnas, samuti õpilaste endi rahvusliku kultuuri tunnetust, teiste rahavuste kultuuri omapära. Koolis õpetatakse ja töötatakse selle nimel, et Jõhvi Vene Põhikool kasvavad üles ja arenevad inimesed (õpilased, õpetajad, töötajad), keda iseloomustab enesega toimetulek, taiplikkus, erinevas ümbruses kohanemine ja võrdselt hea läbisaamine erinevate inimestega [Jõhvi Vallavalitsus 2011].

## **2.2 Uuringu eesmärg, metoodika ja valim**

Bakalaureusetöö eesmärgiks on välja selgitada Jõhvi Vene Põhikooli töötajate töörahulolu ja tulemuste põhjal teha parandusettepanekuid kooli juhtkonnale. Antud uuring on kooli juhtkonna jaoks eriti oluline seetõttu, et eelnevalt ei ole töörahulolu põhjalikult uuritud.

Autor kasutas uuringu jaoks andmete kogumiseks struktureeritud ankeetküsitlust paber kandjal eesmärgiga tagada iga töötaja anonüümsus. Küsimustik oli esitatud aprillis 2017 ning täitmiseks oli määratud 2 päeva.

Aastal 2017 oli valimis 54 töötajat ning selles osales kooli pedagoogiline koosseis. Kuna koolis töötavad nii eesti kui ka vene keeles õpetavaid töötajaid, olid küsimustikud koostatud ja jagatud mõlemas keeles.

## **2.3 Uuringu ettevalmistamine ja läbiviimine**

Küsimustiku koostamisel tugines autor töö teooria osas käsitletud rahulolu teooriatele ning juhtkonna ettepanekutele. Küsimustik koosneb 11 küsimusest, nende hulgas:

- Isiklikud küsimused soo, vanuse, tööstaaži ja ameti kohta;
- Küsimused, mis annavad hinnangu erinevate aspektide tähtsusest töötaja jaoks selles koolis.

- Küsimused, mis puudutavad pedagoogi suhtumist töösse ja kooli.

Ankeedis palutakse vastajatel hinnata ka üldist töörahulolu taset viiepallisüsteemis ja vastata avatud küsimustele «Mida Teie arvates on vaja teha selleks, et tõsta Teie rahulolu?».

Vastajad hindasid väiteid 5 palli skaalal, kus:

1 - “üldse ei ole rahul”, 2 - “ei ole rahul”, 3 - “nii ja naa”, 4 - “üldiselt rahul”, 5 - “täiesti rahul”, ja 0 - “ei oska öelda.” Selleks et arvutuse tulemused ei muutuks ebausaldusväärseks ei kasutanud autor aritmeetilise keskmise leidmisel vastusevarianti 0 - “ei oska öelda”. Keskmise arvutamiseks liideti vastustest saadud arvud ja saadud summa jagati vastajate arvuga. Tulemuste analüüsimiseks kasutas autor 5-pallilist skaalat:

1. 4,1 - 5 – täielik rahulolu
2. 3,1 - 4 – töötaja jaoks esinevad mõningad puudused
3. 2,1 - 3 – töötaja keskmine rahulolu
4. 1,1 - 2 – töötaja jaoks esineb mitmeid puudusi
5. 0,1 - 1 – täielik rahuololematus

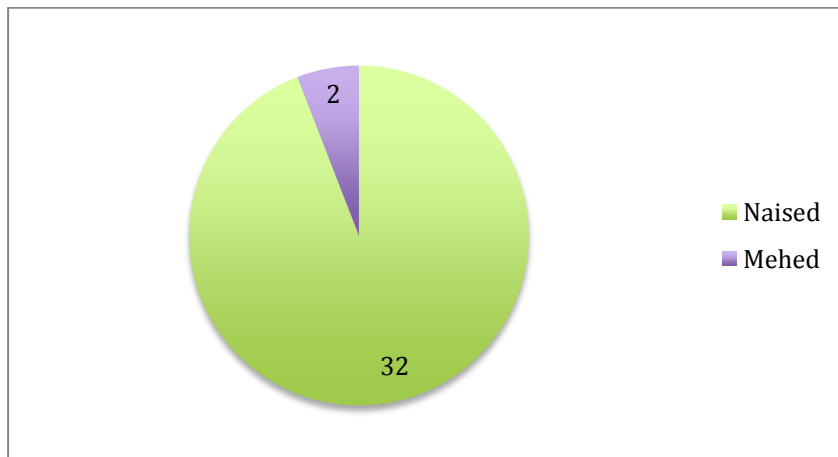
Standardhälve ( $\sigma$ ) on statistiline näitaja, mis arvestab kõik küsitlustulemused ja näitab, kui palju üksikud tulemused erinevad keskmisest näitajast. Mida suurem on standardhälve, seda rohkem erinevad üksikud väärtused keskmisest. Kui standardhälve väärtus on null, siis hajuvust ei ole ehk vastajad on vastanud kõik üheselt

## 2.4 Uuringu tulemused

Personali töörahulolu uuring viidi läbi Jõhvi Vene Põhikoolis, kus töötajatele jagati küsimustikud paberil ja iga töötaja täitis küsimustiku anonüümselt.

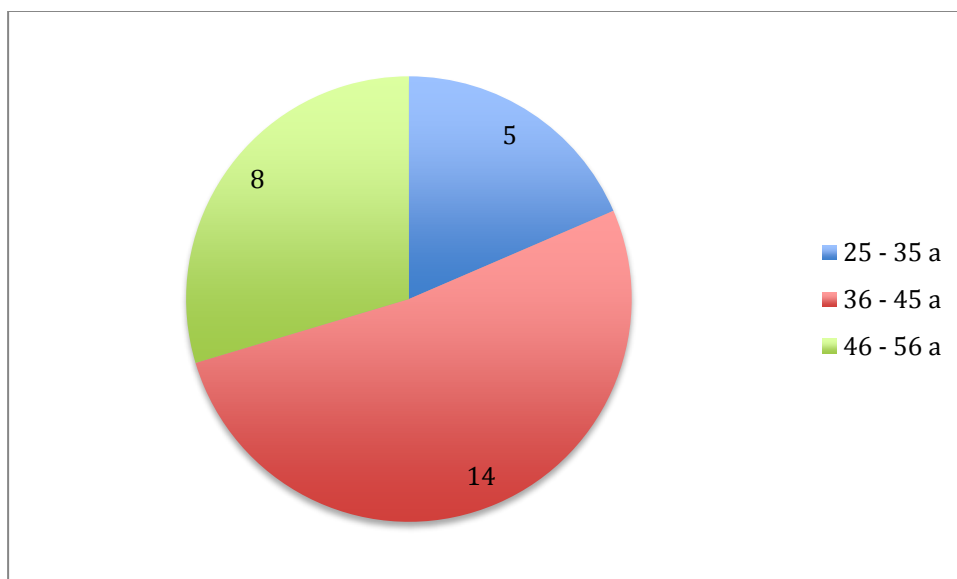
Seisuga 01.09.2016 töötas koolis 54 kvalifitseeritud õpetajat, nende hulgast 43 töötajat õpetavad vene keeles ja 7 töötajat eesti keeles. Lisaks töötab 4 spetsialisti. Küsimustikud olid koostatud mõlemas keeles. Uuring viidi läbi aprill kuus aastal 2017 ning selles osales kooli pedagoogiline koosseis.

Kuna mõned töötajad olid koolitusel, lähetusel või haiged, siis oli kokku 34 vastajast nendest 2 olid mehed ja 32 naised (joonis 1). Seega oli laekuvus 63%.



**Joonis 1.** Küsitluses osalenud töötajate sooline jaotus

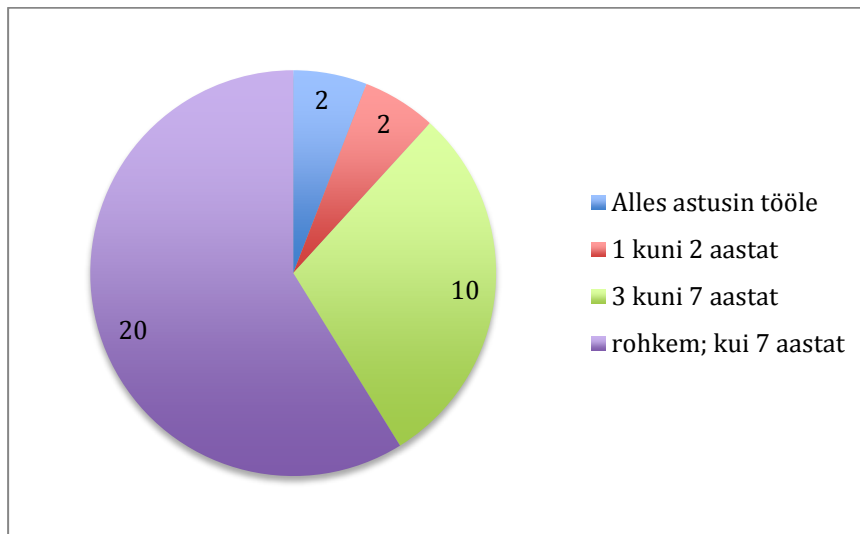
Vastajate arv ja vanusegrupid olid sellised: 5 töötajat vanuses 25 – 35, 14 töötajat vanuses 36 – 45 ja 8 töötajat vanuses 46-56 7 inimest jätsid vastamata sellele küsimusele (joonis 2).



**Joonis 2.** Vastanute vanuseline jagumine koolis

Töötajatel paluti ka märkida nende töötatud aeg koolis.

Vastustest oli näha, et 20 õpetajat töötab koolis rohkem kui 7 aastat, 10 õpetajat töötab 3 – 7 aastat ja 4-st uuest töötajast: 2 kuni 2 aastat ja 2 alles asusid tööle (joonis 3).



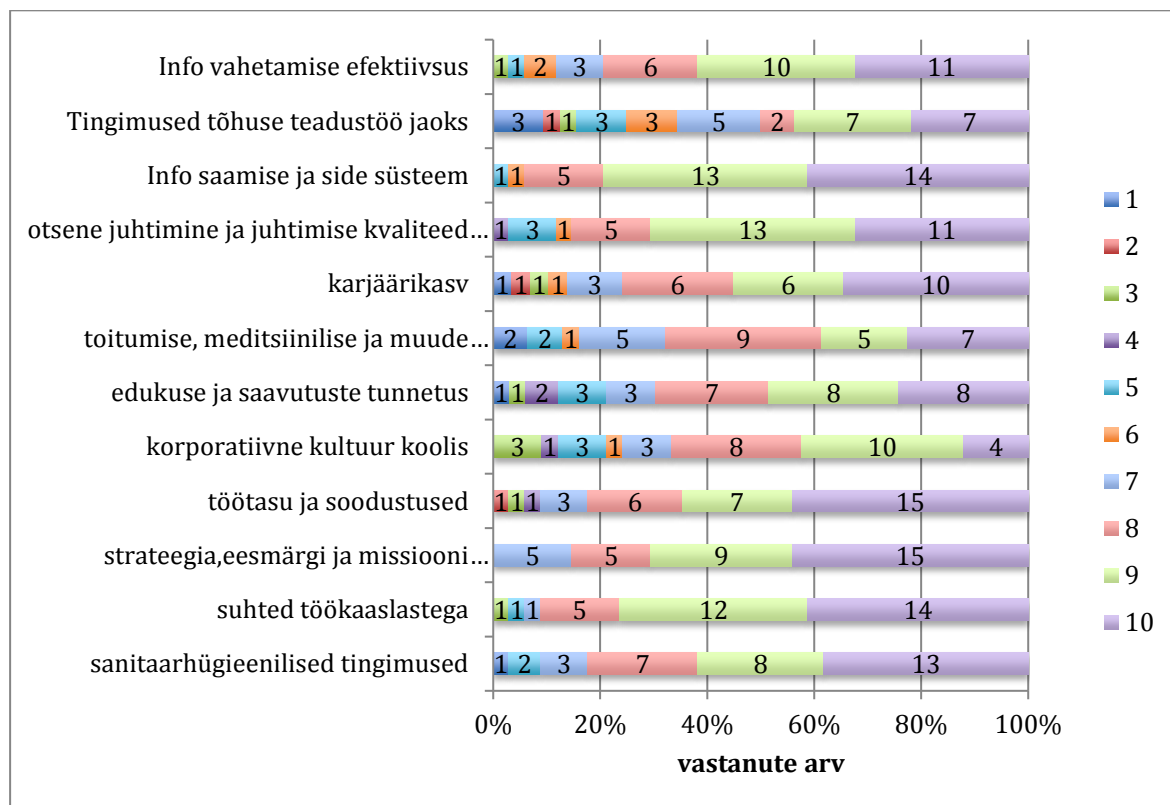
**Joonis 3.** Töötatud aeg koolis

Andmete töötlemisel kasutas autor tabelarvutiprogrammi Excel. Kõikide vastajate kohta sisestati eraldi andmed paberankeedilt Exceli programmi. Autor leidis iga küsimuse puhul aritmeetilise keskmise ja standardhälbe.

Uuringu käigus paluti vastajatel hinnata järgmiste aspektide tähtsust töötades koolis, kus 1 on vähem oluline kriteerium, ja 10 – kõige olulisem kriteerium:

- sanitaarhügieenilised tingimused
- suhted töökaaslastega
- strateegia, eesmärgi ja missiooni arusaamine
- töötasu ja soodustused
- korporatiivne kultuur koolis
- edukuse ja saavutuste tunnetus
- toitumise, meditsiinilise ja muude süsteemide teenindamine
- otsene juhtimine ja juhtimise kvaliteet koolis
- info saamise ja side süsteem
- tingimused tõhusa teadustöö jaoks
- info vahetamise efektiivsus
- karjäärikasv

Jagades antud aspektid tähtsuse järgi tulid välja järgmised tulemused:



**Joonis 4.** Erinevate tegurite tähtsus töötajate jaoks

Nagu näitavad andmed joonisel 4, üks tähtsamateks teguriteks töötaja jaoks on strateegia, eesmärgi ja missiooni arusaamine. Selle põhjuseks võib olla see, et kooli juhtimine on seotud Eesti Vabariigi haridus poliitikaga ja muutuste protsessidega keskkonnas. See toob kaasa muudatusi kooli juhtimise strateegias ja poliitikas. Tähtsad tegurid on töötasu ja soodustused, info saamise ja side süsteem ning suhted töökaaslastega. Vähemalt üks töötaja ei pea tähtsaks sellised aspektid, näiteks karjäärikasv, edukuse ja saavutuste tunnetus, sanitaarhügieenilised tingimused. Kolme töötaja jaoks ei ole nii oluliseks tingimused tõhuse teadustöö jaoks.



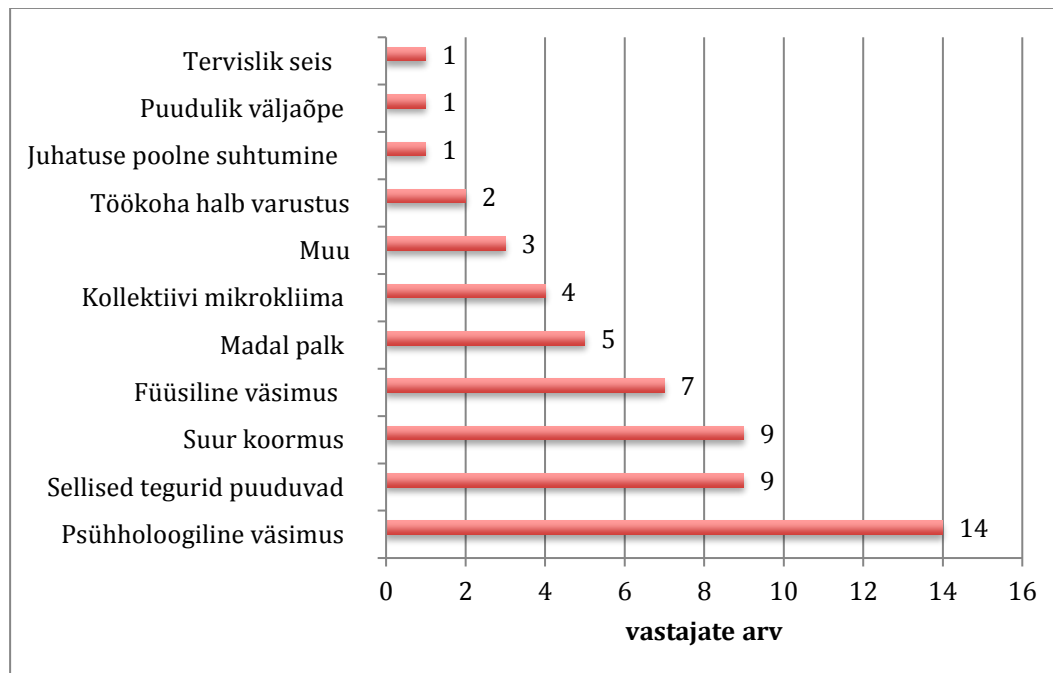
Valitud tegureid analüüsiti ka rahulolu positsioonilt ja tulemused on näidatud tabelis 2.

**Tabel 2.** Personali töörahulolu tase erinevate tegurite alusel, kus 1 – “ei ole üldse rahul”, 3 – “nii ja naa”, 5 – “olen täiesti rahul”, % - des

<b>Tegurid</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>Kokku vastajaid</b>
suhted otsese juhatusega	0,00%	0,00%	2,94%	14,71%	82,35%	34
kooli roll ühiskonnas	5,88%	8,82%	14,71%	41,18%	29,41%	34
edukuse ja saavutuste tunnustus	0,00%	0,00%	8,82%	55,88%	35,29%	34
kooli missioon, eesmärgid ja ülesanded	0,00%	0,00%	8,82%	47,06%	44,12%	34
suhted töökaaslastega	0,00%	2,94%	8,82%	47,06%	41,18%	34
töökoha varustatus, ohutus ja töökaitse	2,94%	2,94%	29,41%	38,24%	26,47%	34
juhatuse poolt teatamine muutuste kohta	0,00%	0,00%	17,65%	26,47%	55,88%	34
töötasu ja soodustused	0,00%	2,94%	32,35%	32,35%	29,41%	33
elukutselise arenemise võimalus	0,00%	2,94%	11,76%	32,35%	50,00%	33
võimalus osaleda otsustusprotsessis	0,00%	2,94%	11,76%	41,18%	41,18%	33
suhted kooli õpilastega	0,00%	0,00%	8,82%	44,12%	44,12%	33
arenemise võimalus	0,00%	8,82%	14,71%	41,18%	32,35%	33
toitumise, meditsiinilise ja muude süsteemide teenindamine	0,00%	2,94%	11,76%	47,06%	32,35%	32
teadustegevuse tõhusa rakendamise tingimuste loomine	2,94%	5,88%	26,47%	26,47%	29,41%	31

Kõige suuremal määral on pedagoogid rahul suhetega otsese juhtkonnaga ning juhtkonna poolt teatamise osa muutuste kohta. Kooli juhtkond suhtub tähelepanuga töötajate ettepanekutesse ja soovidesse. Informatsioon koolis toimuva kohta jõuab töötajateni õigeaegselt ja vajalikul määral. Kõige väiksemal määral on töötajad rahul töötasuga ja töökoha varustatusega, ohutuse ja töökaitsega. Selle põhjuseks võib olla see, et eelarvevahendid ei kata tegelikke vajadusi. Kool on varustatud tuletõrjesignalisatsiooni ning suitsuanduritega, kõikidele korrustele on paigaldatud tuletõkke uksed. Teostatakse soojuse-, vee-, elektri- ja kanalisatsioonisüsteemide kontrolli ja on plaanis uuendada koolimööblit.

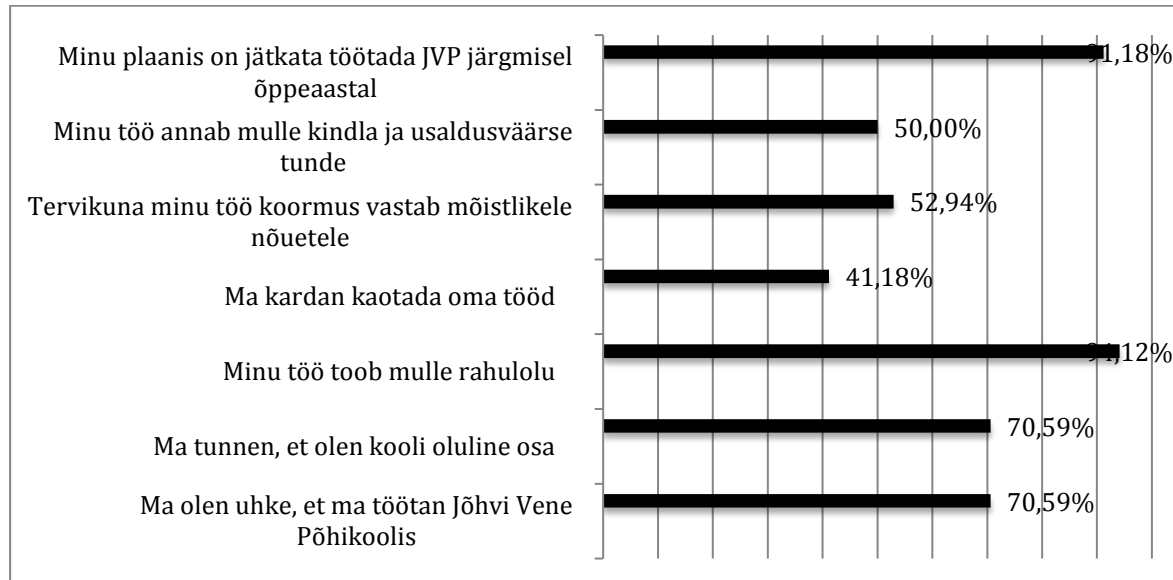
Selleks, et määrata põhjused ja tegurid, mis mõjutavad negatiivselt töötaja rahulolu, paluti vastata küsimusele „Mis segab tegemast tööd efektiivsemalt?“. Antud küsimuste vastused on jaotatud joonisel 5, kus töötajate vastused näitavad vastajate osakaalu protsentides.



**Joonis 5.** Tegurid, mis vähendavad töö efektiivsust

Vastused näitavad, et töötajate hulgas olid märgitud järgmised tegurid, mis vähendavad töö efektiivsust: psühholoogiline väsimus märkisid 14 inimest, suur koormus – 9, füüsiline väsimus 7 ja madal palk 5 inimest. Kusjuures 9 vastajaid märkisid, et sellised tegurid puuduvad.

Selleks, et määrata töötaja üldine suhtumine töösse oli pakutud 7 väidet. Vastused on jaotatud joonisel 6.



**Joonis 6.** Väidete jaotus, % - des

Joonise andmed näitavad, et 52,94% arvavad, et töö koormus tervikuna vastab mõistlikele nõuetele, 70,59% on uhked, et töötavad Jõhvi Vene Põhikoolis. Töö annab kindla ja usaldusväärse tunde ainult 50% ja 41,18% kardavad kaotada tööd.

Uuringu käigus palutakse pedagoogidel hinnata ka üldist rahulolutunnet viieastmelise skaalaga. Maksimaalse hinnangu andis 47% töötajatest, minimaalset hinnangut ei andnud keegi. Avatud küsimusele „Mida on vaja teha, et tõsta Teie töörahulolu?“ vastas 41,18% pedagoogidest. Nende pakkumised olid järgmised:

- paigaldada konditsioneerid klassidesse
- parandada omavahelisi suhteid
- parandada töötingimusi (kevad on võimatu päikesepoolses klassis tunde anda)
- arendada õpetajate omavahelist koostööd
- tõsta palka
- vähendada töötunde (2 töötaja pakkumine)
- normaalne tunniplaan
- eraldi kabinet

- tõsta vanemate vastutust lapse suhtes (jälgida õpilaste koolis käimist, kodutöö ülesannete täitmist, õppevahendite olemasolu)
- renoveerida koolimaja (2 töötaja pakkumine)
- ventilatsioonisüsteemi renoveerimine (2 töötaja pakkumine)
- saavutuste autasustamine

**Tabel 3.** Vastused küsimusele “Millises suunas kavatsevad töötajad arendada oma oskusi edaspidi?”, % - des

Vastusevalikud	vastajate arv, %
Kavatsen keskenduda õppe- ja metoodilisele tegevusele	67,65%
Kavatsen keskenduda õpetamisele	64,71%
Kavatsen välja töötada uusi ideid ja neid rakendada	17,65%
Kavatsen tegeleda innovatiivsete haridusasutuste tehnoloogiatega	14,71%
Kavatsen avada oma äri	5,88%
Kavatsen anda loenguid ülikoolis	5,88%
Kavatsen keskenduda teadustegevusele	5,88%
Muu:	5,88%
Kavatsen välja töötada haridusprogramme võõrkeeles	2,94%
Kavatsen astuda doktoriõppesse	0,00%
Kavatsen vahetada elukutset, lahkuda koolist	0,00%

Tabelist 3 me näeme, et suurem osa (67,65%) töötajatest kavatseb keskenduda õppe- ja metoodilisele tegevusele, ning 64,71% keskenduda õpetamisele. Töötajatest 2,94% kavatsevad välja töötada haridusprogramme võõrkeeles. Kavatsusest anda loenguid ülikoolis, keskenduda teadustegevusele ning avada oma äri vastas võrdselt 5,88% töötajatest.

## 2.5 Ettepanekud Jõhvi Vene Põhikooli juhtkonnale

Töö autor tõi välja analüüsitulemused ja järeldused, mis saadi küsitluse abil kogutud andmete töötlemise tulemusel. Analüüsi tulemusena selgus, et personali üldine töörahulolu tase on positiivne kuid on ka mitmeid tegureid, mis põhjustavad töötajate seas rahulolematust. Selleks, et rahulolu tõsta peaksid organisatsiooni juhtkond pöörama tähelepanu rahulolematust tekitavate põhjuste parandamisele.

Personali üldine töörahulolu tase on positiivne. Kõrget töörahulolu taset võib iseloomustada positiivse ja konstruktiivse suhtumisega töösse. See ilmneb kohusetundlikkusega, kõrge vastutustundega, püüdlusega teha tööd võimalikult hästi ning käitumise reeglite järgimine vastavalt koostöö ja organisatsiooni nõuetele. Tulemused näitavad, et personal on rahul erinevate töö teguritega. See tähendab, et töötaja ootused, vajadused ja motiivid langevad kokku reaalsusega ja rahuldatakse vaid osaliselt. See annab töötajale võimaluse täita ülesandeid ja säilitada keskmist tööjõudluse taset. Suurem osa töötajatest on rahul suhetes otsese juhtkonnaga, kooli missiooni, eesmärgi ja ülesannetega. Suhted kooli õpilastega ja juhtkonna poolt teatamiste kohta on võrdse tasemega. Kõige vähem on töötajad rahul töökoha varustatuse, ohutuse ja töökaitsesega. Lisaks kooli rolliga ühiskonnas ja teadustegevuse tõhusa rakendamise tingimuste loomisega, töötasu ja soodustustega.

Tuleb pöörata tähelepanu töökoha varustatusele, ohutusele ja töökaitsesle, sest need tegurid on olulised töötajate jaoks ja on keskmise rahulolu tasemega. Kuigi eelnevalt läbi viidud uuringu tulemused näitavad, et 69,3% õpetajatest on rahul oma töötingimustega ning nad väidavad, et tööülesannete täitmiseks on nad piisavalt varustatud vajalike õppe- ja töövahenditega. Selle põhjuseks võib olla see, et uuringus osa võtnud inimeste arv on väike ja teiseks, et eelneval uuringul osales terve asutuse personal. On vaja laiemalt tutvustada ja kasutada programmi ja veebikeskkonda õppematerjalide loomiseks, õppetöö läbiviimiseks, testide koostamiseks jne, vajadusel korraldada koolitused.

Koolimaja enamus klassiruumi asub õppeajal päikese poole. Seoses sellega, eriti kevadisel ajal, kui toimuvad eksamid, põhjustab see ebamugavustunnet nii õpetajatele kui ka õpilastele. Õpetajad on sunnitud avama aknaid ja klassiruumi uksi, mis põhjustab tuuletõmmet ning sellega kaasnevaid sagedasi haigestumisi ning eri klassides toimuvad

õppetööd segavad teineteist. Ettepanek juhtkonnale on ventilatsioonisüsteemi parandamine, konditsioneerisüsteemi paigaldamine.

Kõige rohkem tähelepanu on aga vaja pöörata töötasu ja soodustuste süsteemile, edukuse ja saavutuste tunnustamisele, arenemise võimalustele ja tingimustele tõhusa teadustöö jaoks. Töötasu ja soodustuste süsteem motiveerib töötajaid andma endast parima ning hoiab töötajaid tasustades nende panust. Rahalised vahendid tulevad kooli eelarvesse kohaliku ja riikliku omavalitsuse eelarvelistest vahenditest aga nad ei kata tegelikke vajadusi. Tuleb täiustada kooli eelarve ning kasutada ratsionaalselt olemasolevaid vahendeid. Selleks, et suurendada kooli rahalisi vahendeid tuleb osaleda erinevates projektides. Tunnustamine on oluline - kuid see peab olema õige asja eest. Kiitus on üks odavaim motivaator, millega tuua õpetaja päeva näole naeratust. Samas võib kasutada materiaalsed tunnustused - näiteks rahalised preemiad, tänukirjad, kursused välismaal.

Koolis on kodulehekülj kuhu postitatakse kõik uudised, mis puudutavad nii töötajaid kui ka õpilasi ja nende vanemaid. Sealt saab leida üldinfot õppetöö kohta (tunniplaanid, konsultatsiooniajad, info eksamite kohta jne), dokumendid (koolitusluba, põhimäärus, õppekava, arengukava, töökorralduse kord jne), kontaktid (kooli administratsioon, kantselei, spetsialistid, õpetajad jne). Samas peetakse koosolekuid töötajate vahel, kus jagatakse kõigile olulist infot. Koolis on ka infolaud, kuhu pannakse info tulevikus toimuvate ürituste kohta. Igas klassis on arvuti ning sellest tulenevalt on väga mugav jagada olulist info e-posti teel. Ettepanek juhtkonnale on läbi viia efektiivsemalt ühiseid koosolekuid ja kasutada ära olemasolevaid info edastamise allikaid.

Koolis esineb õpetajate vahel konflikte, mis on seotud personali ühtekuuluvustunde puudumisega. Kooliheaolu taseme tõstmiseks on oluline, et omavahelistest suhetest räägitakse ning arutletakse avalikult nende väärtushinnangute üle. Ei tohi karta, vaid tuleb lahendada konflikte ja teha tegusid heate suhete saavutamiseks koolis. Head suhted paistavad välja siis, kui töötajad usaldavad avameelselt rääkida oma muredest. Heade suhete loomiseks on vaja õpetajatele sotsiaalsed ja psühholoogilised oskused.

## KOKKUVÕTE

Tänapäeval paljud organisatsioonid pööravad palju tähelepanu suhetele tarbijatega ja määratlevad oma tegevuse efektiivsust läbi klientide rahulolu. Aga põhiressurss, tänu millele saavutatakse rahulolu, on organisatsiooni personal. Oluliseks protsessiks igas organisatsiooni tegevuses on töötajate vajaduste määramine ja nende rahulolu tase hindamine.

Käesoleva bakalaureusetöö eesmärgiks oli selgitada välja Jõhvi Vene Põhikooli personali töörahulolu ning uuringutulemuste põhjal näidata autori poolt pakutud parandusettepanekuid kooli juhtkonnale. Andmed koguti anonüümsete ankeetküsitluste abil, mis oli koostatud nii eesti kui ka vene keeles.

Õppeasutuses töörahulolu uurimistöö põhjal tegi autor järgmised järeldused:

- Kooli arengustrateegia eduka rakendamise üheks tingimuseks on töötajate kvaliteet ja stabiilsus.
- Töörahulolule tuleb pöörata eriti palju tähelepanu, sest selline hinnang annab võimalust saada olulisi tulemusi, mis aitavad parandada tegevust.
- Rahulolu hindamine sisaldab järgmisi etappe: uuringu programmi töötlemine, info kogumine, andmete läbi töötlemine, uuringu analüütilise aruande ettevalmistamine. Põhi uurimismeetodina oli anketeerimine.
- Peamised kooli hindamisprotsessi tulemused on võetud autori poolt koostatud ning töötajate poolt täidetud ankeetidest.

Jõhvi Vene Põhikooli personali töörahulolu hindamisel jõuti järeldusele, et töötajate rahulolu on keskmisel tasemel. Märgitakse tegurite madal rahulolu, nende hulgast kõige tähtsamad on töökoha varustatus, töötasu ja soodustused. Antud tegurid olid märgitud vastates igale küsimusele ankeedis ja olid eraldi rõhutatud vastajate poolt avatud küsimustes.

Küsimustiku käigus saadud tulemused olid käsitsi läbi töödeldud ja võimaldasid kindlaks määrata peamised valdkondi, mis vajavad kooli tegevuse paranemist ning aitasid arendada välja mitmeid soovitusi personali töörahulolu parandamiseks.

Personali töörahulolu koolis on integreeritud näitaja ja koosneb nii professionaalsest kui ka koolivälisest aspektist. Pedagoogid on üks peamine komponent, mis kindlustab kooli kõrget potentsiaali ja tema konkurentsi eeliseid. Töötajate eesmärkide saavutamine õppeasutuses peab olema juhatusel peamiseks ülesandeks. Personali rahulolu uuringu läbi viimine, edendab tõhusat toimetamist erinevate valdkondade vahel ja suhtlemist üksikute isikute vahel, kes osalevad hindamise protsessis. Samuti see võimaldab tulemuste põhjal teha juhtimise otsused, mis on vaja teha selleks, et parandada kooli tegevust. Parendusettepanekuid arvesse võttes on kooli juhtkonnal võimalik vähendada töötajate rahulolematust ning tõsta rahulolutaset.



## KASUTATUD KIRJANDUS

1. **Alas, R.** (2005). Personalijuhtimine. Tallinn: Külim. 105 lk
2. **Arslan, R., Acar, B. N.** (2013). A research on academics on life satisfaction, job satisfaction and professional burnout. – Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, Vol. 18 (3). 282-298 pp
3. **Armstrong, A.** (2006). Handbook of Human Resource Management Practice, London and Philadelphia: Kogan Page. 95 pp
4. **Bandura, A.** (1997). Self-efficacy : the exercise of control / New York : Freeman. 327 pp
5. **Drenth, P. J., Thierry, H., Wolff, C. J.** (1998). A handbook of work and organizational psychology (2nd ed.). Hove: Psychology Press. 263 pp
6. **Franken, R. E.** (2002). Human motivation. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning. 15-17 pp
7. **Goetz, K., Campbell, S. M., Szecsenyi, J., Broge, B., Brodowski, M., Dörfer, C. E.** (2012). The impact of intrinsic and extrinsic factors on the job satisfaction of dentists. – Community Dentistry and Oral Epidemiology, Vol. 40 (5), 474-480 pp
8. Haridusega rahulolu hindamise kontseptsioon. (2017). Tartu Ülikool. Rake. [WWW] [https://www.hm.ee/sites/default/files/haridusega\\_rahulolu\\_hindamise\\_kontseptsioon.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/haridusega_rahulolu_hindamise_kontseptsioon.pdf) (10.04.2017).
9. **Herzberg, F.** 1(965). The motivation to work Among Finnish Supervisors- Personnel Psychology, vol 18, 402 pp
10. **Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B.** (2010 [1959]). The motivation to work. (12 edi.) New York, NY:John Wiley & Sons.
11. **Kamdron, T.** (2003). Work motivation and job satisfaction of Estonian Higher Officials. Tallinn: Tallinn Technical University Press: 27
12. **Kulno Türk** 2005, Inimressursi juhtimine, lk 31-33
13. **Lester, D.** (2013). Measuring Maslow`s hierarchy of needs. – Psychological Reports, Vol. 113 (1). 15-17 pp
14. **Lim, S.** (2008). Job satisfaction of information technology workers in academic libraries. Library & Information Science Research (30). 116 pp
15. **Loogma, K., Ruus, V., Talts, L., Poom-Valickis, K.** (2009). Tallinna Ülikooli haridusuuringute keskus. Tallinn. OECD rahvusvahelise õpetamise ja õppimise uuringu (TALIS) tulemused. [WWW] <https://www.hm.ee/sites/default/files/talis2008.pdf> (23.04.2017).
16. **McGrath, J., Bates, B.** (2016). Suurte juhtimisteooriate väike käsiraamat. 94-95 lk

17. **Mägi, J.** (2011). Organisatsioon ja juhtimine. Ootuste teooria. Kuressaare. [WWW] [http://web.ametikool.ee/jane/okj/?2.\\_Motivatsioon:Kaasaegsed\\_teooriad:Ootuste\\_teooria](http://web.ametikool.ee/jane/okj/?2._Motivatsioon:Kaasaegsed_teooriad:Ootuste_teooria) (01.05.2017).
18. **Pardee, R. L.** (1990). Motivation theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation. – Information Analyses; Reports General, 11 pp
19. **Pare**, personalijuhtimise käsiraamat, Eesti Personalitöö Arendamise Ühing 2007, lk 343
20. **Pegler, C.** (2012). Herzberg, hygiene and the motivation to reuse: towards a three- factor theory to explain motivation to share and use OER. – Journal of Interactive Media in Education, 18 pp
21. **Seeder, K.** (2017). Miks on oluline mõõta töötajate rahulolu? Personaliuudised koduleheküljel [WWW] <http://www.personaliuudised.ee/uudised/2017/03/13/miks-on-oluline-moota-tootajate-rahulolu> (14.04.2017).
22. **Ramoo, V., Abdullah, K. L., Piaw, C. Y.** (2013). The relationship between job satisfaction and intention to leave current employment among registered nurses in a teaching hospital. – Journal of Clinical Nursing, Vol. 22 (21-22), 3141-3152 pp
23. **Rynes, Sara L., Gerhart, Barry., Minette, Kathleen A.** (2004). The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. lk. 381.
24. **Siddiqui, A., Saba, I.** (2013). Determining the job satisfaction level of the academic staff at tertiary academic institutes of Pakistan. – International Journal of Information, Business and Management, Vol. 5 (2), 42-57 pp
25. **Talves, K.** (2005). Kombineeritud meetodid sotsiaalteadustes. TÜ Sotsiaalteaduskond. Sotsioloogia ja sotsiaalpoliitika osakond. (Seminaritöö).
26. **Tiina Saar-Veelmaa.** (2016). Tööga õnnelikuks. Hea Lugu. 35-36 lk
27. **Vadi, M.** 2004. Organisatsioonikäitumine (5. täiend tr). Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 88 lk
28. **Valk, A.** (2003). Organisatsioon ja juhtimine avalikus sektoris. Tallinn: Ühiselu. 188 lk
29. **Übius, Ü., Kall, K., Loogma, K., Ümarik, M.** (2014). Rahvusvaheline vaade õpetamisele ja õppimisele. Haridus- ja teadusministeerium koduleheküljel [WWW] [https://www.hm.ee/sites/default/files/talis2013\\_eesti\\_raport.pdf](https://www.hm.ee/sites/default/files/talis2013_eesti_raport.pdf) (02.05.2017)
30. **Yahong Zhang<sup>1</sup>, Xiang Yao<sup>1</sup>, and Jong One Cheong.** (2011). City Managers' Job Satisfaction and Frustration: Factors and Implications. 672 pp
31. **Yin, R. K.** (2013). Validity and generalization in future case study evaluations. – The International Journal of Theory, Research and Practice, Vol. 19 (3). 321-332 lk
32. **Zhang, Y., Yao, X., Cheong, J.O.** (2010). City Managers' Job Satisfaction and Frustration. Factors and Implications. <http://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0275074010392212> (19.04.2017).
33. **Зимняя И.А.** (1997). Педагогическая психология. Ростов-на-Дону. 266 lk

34. **Ильясов И. И.** (1986). Структура процесса учения. - М.: Издательство московского университета, 437 lk

**LISAD**

## **Lisa 1. Jõhvi Vene Põhikooli personali töörahulolu-uuringu ankeet 2017**

### **TÖÖGA RAHULOLU UURIMUS**

Lp küsimustiku täitja,

Suur tanu, et olite nõus uurimuses osalema! Vastates sellele küsimustikule aitate kaasa Jõhvi Vene Põhikooli tööga rahulolu uurimuse läbiviimisele.

Selle uuringu eesmärgiks on hinnata õppeasutuse töötajate rahulolu oma tööga ja töökohaga. Küsimustikule antavaid vastused analüüsitakse vaid üldistatud kujul (kogu õppeasutuse kohta, mitte üksikute vastusena) selle uurimise otstarbel. Uurimuse läbiviija tagab Teie vastuse täieliku anonüümsuse. Lõpuks on kavas anda tagasisidet kogu uuringu tulemuste kohta ka uurimuses osalenutele.

Käesolev küsimustiku täitmine võtab aega ligikaudu 20 minutit. Küsimustel ei ole õigeid ega valesid vastuseid, vastata tuleks vastavalt Teie enda arvamusele. **Valikuvastuse küsimustele vastamiseks palun tõmmake ring ümber sobivaima vastusevariandi. Tabelites palun pange risti Teie kõige sobivaima vastusevariandi vastu. Mõne küsimuse korral tuleb Teil endal vastuse kirjutada punktiirjoonele.**

#### **1. Palun märkida amet**

.....(*palun kirjutage*)

#### **2. Palun märkige sugu**

- ☐ Mees
- ☐ Naine

#### **3. Palun märkida Teie vanus**

- ☐ Kuni 25
- ☐ 25 – 35
- ☐ 36 – 45
- ☐ 46 – 56
- ☐ Vanem kui 56

**4. Palun märkida, kui kaua Te töötate Jõhvi Vene Põhikoolis**

- Vähem, kui 1 aasta
- 1 kuni 2 aastat
- 3 – 7 aastat
- rohkem, kui 7 aastat

**5. Jaotage loetletud kriteeriumid nende asjakohasuse tähtsuse järgi tööprotsessis**

1 – vähem oluline kriteerium, 10 – kõige olulisem kriteerium

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
sanitaarhügieenilised tingimused										
suhted töökaaslastega										
strateegia, eesmärgi ja missiooni arusaamine										
töötasu ja soodustused										
korporatiivne kultuur koolis										
edukuse ja saavutuste tunnetus										
toitumise, meditsiinilise ja muude süsteemide teenindamine										
karjäärikasv										
otsene juhtimine ja juhtimise kvaliteed koolis										
Info saamise ja side süsteem										
Tingimused tõhuse teadustöö jaoks										
Info vahetamise efektiivsus										

## 6. Palun märkige viited, millega Te olete täiesti nõus

- Ma olen uhke, et ma töotan Jõhvi Vene Gümnaasiumis
- Ma tunnen, et olen kooli oluline osa
- Minu töö toob mulle rahulolu
- Ma kardan kaotada oma tööd
- Tervikuna minu töö koormus vastab mõistlikele nõuetele
- Minu töö annab mulle kindla ja usaldusväärse tunde
- Minu plaanis on jätkata töötada JVP järgmisel õppeaastal

## 7. Andke rahulolu hinnangu järgmistele aspektidele töötades koolis

1 – “üldse ei ole rahul”, 3 – “nii ja naa”, 5 – “olen täiesti rahul”

	1	2	3	4	5
suhted otsese juhatusega					
kooli roll ühiskonnas					
edukuse ja saavutuste tunnustus					
kooli missioon, eesmärgid ja ülesanded					
suhted töökaaslastega					
töökoha varustatus, ohutus ja töökaitse					
juhatuse poolt teatamine muutuste kohta					
töötasu ja soodustused					
elukutselise arenemise võimalus					
võimalus osaleda otsustusprotsessis					
suhted kooli õpilasega					
arenemise võimalus					
toitumise, meditsiinilise ja muude süsteemide teenindamine					
teadustegevuse tõhusa rakendamise tingimuste loomine					

**8. Palun märkige tegurid, mis vähendavad Teie töö efektiivsust**

- Sellised tegurid puuduvad
- Töökoha halb varustus
- Suur koormus
- Füüsiline väsimus
- Madal palk
- Psühholoogiline väsimus
- Tervislik seis
- Kollektiivi mikrokliima
- Juhatuse poolne suhtumine
- Puudulik väljaõpe
- Muu

**9. Millises suunas Te planeerite arendada elukutselist taset tulevikus. Palun märkida kaks suunda, mis on Teie jaoks kõige prioriteetsemad**

- Kavatsen keskenduda õppe- ja metoodilisele tegevusele
- Kavatsen keskenduda õpetamisele
- Kavatsen töötada välja uusi ideid ja neid rakendada
- Kavatsen tegeleda innovatiivse haridusasutuste tehnoloogiatega
- Kavatsen avada oma äri
- Kavatsen anda loengud ülikoolis
- Kavatsen keskenduda teadustegevusele
- Kavatsen välja töötada haridusprogramme võõrkeeles
- Muu

.....(palun kirjutage)



**10. Palun märkige, kuidas Te olete rahul oma töökohaga**

1 – “üldse ei ole rahul”, 3 – “nii ja naa”, 5 – “olen täiesti rahul”

☐ 1    ☐ 2    ☐ 3    ☐ 4    ☐ 5

**11. Mida Teie arvates on vaja teha selleks, et tõsta Teie rahulolu**

.....  
.....  
.....(*palun kirjutage*)

Tänan Teid, et vastasite küsimustikule!

## **Lisa 2. Jõhvi Vene Põhikooli rahulolu-uuringu ankeet 2012-2013**

### **õppeaasta küsimuste vastused**

2012.-2013. õppeaastal viidi läbi töökeskkonna rahulolu uuring Jõhvi Vene Põhikooli personali seas. Küsitluse tulemustest selgus:

- 90 % personali liikmetest on rahul tunniplaaniga;
- 76 % arvab, et nende tööaega kasutatakse ratsionaalselt tänu personali ja administratsiooni ühistele jõupingutustele;
- 76% küsitletust on rahul kooli metoodilise ainekomisjooni tööga ja enda tööga selles komisjonis;
- 92% õpetajatest väidab, et neil on reaalset võimalik suurendada oma töölaseid oskusi, väljendada oma loovust ja andeid ning õpetajad soovivad seda kõike oma töös realiseerida;
- 80% on nõus sellega, nende tööd hinnatakse ja tasustatakse vastavalt panusele;
- 88% meeldib, et koolis toimub uute ja kaasaegsete õppemeetodite otsing;
- 77,5% on rahul enda ja õpilastevaheliste suhetega;
- 69,3% õpetajatest on rahul oma töötingimustega ning nad väidavad, et tööülesannete täitmiseks on nad piisavalt varustatud vajalike õppe- ja töövahenditega;
- 61,7% usub, et töötingimused töökohal soodustavad professionaalset arengut ja kasvu;
- 100% õpetajatest arvab, et administratsioon suhtub nendesse heatahtlikult;
- 62% on rahul oma töötasuga;
- 73,2% rahuldab kooli mikrokliima.

**Lihtlitsents lõputöö salvestamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ning juhendaja(te) kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta**

Mina, \_\_\_\_\_,  
(*autori nimi*)

sünniaeg \_\_\_\_\_,

1. annan Eesti Maaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) endal loodud lõputöö

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_,  
(*lõputöö pealkiri*)

1.1. salvestamiseks säilitamise eesmärgil,

1.2. digiarhiivi DSpace lisamiseks ja

1.3. veebikeskkonnas üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Lõputöö autor \_\_\_\_\_  
(*allkiri*)

Tartu, \_\_\_\_\_  
(*kuupäev*)

**Juhendaja(te) kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta**

Luban lõputöö kaitsmisele.

---

*(juhendaja nimi ja allkiri)*

---

*(kuupäev)*

---

*(juhendaja nimi ja allkiri)*

---

*(kuupäev)*

## SUMMARY

Nowadays many organizations emphasize relations with consumer and define their performance through consumer satisfaction. The main source through which consumer satisfaction can be reached is company's personnel. One of the most important processes in each organizational performance is fulfilment of employees' needs and assessment of their satisfaction.

In theoretical part the need for employee well-being assessment and the meaning of work satisfaction has been explained in detail. In Jõhvi Russian School employee satisfaction is seen as a systematically and dynamically evolving line that mirrors employees' attitudes towards not only school as a whole, but also to work itself. It is determined by the opportunities given to employees, correlation of work conditions, needs and requirements.

Here it has been attempted to research main sources and factors that influence employees' workplace satisfaction, its different members and various levels. It has been noted that employee satisfaction assessment process is well documented and logically reasoned set of actions that is aimed at obtaining reliable and objective information, in accordance with the specially designed systems. For research the model of employee satisfaction assessment was suggested. Employee satisfaction assessment was defined as a set of interlinked systems and processes aimed at obtaining data on staff satisfaction and were taken as a basis to carry out the conclusions and proposals of the paper. In the first part of the research the set of measures for employee job satisfaction was outlined that included index of satisfaction, emphasizing areas that need to be changed, and collection of additional information on employees. Necessary factors and criteria are optional in order to assess staff's job satisfaction in educational institutions.

Based on the research author did following conclusions:

- Stability and quality of employee is important in order to achieve successful school development strategy.
- It is needed to pay mass attention to employee job satisfaction because such assessment gives an opportunity for achieving important goals and improving performance.

- Assessment of satisfaction includes several steps: development of research program, information gathering, analysis of data, and preparation of analytical report. Main source of data gathering was questionnaires.
- The main results of the school evaluation process has been developed by the author and questionnaires completed by the staff.

Construction of satisfaction assessment system was based on principals that help that system function better: easy access and transfer of information, versatility, team convergence, consistency, efficiency and effectiveness. Based on this, employee satisfaction model was prepared according to which such a process must include planning of the study, information gathering, received information processing, constructing analysis and evaluating the results of it, and assessment of the proposals and critical judgment of these decisions.

It was concluded that Jõhvi Russian School staff's work satisfaction is on medium level. Factors giving low levels of satisfaction included: workplace equipment, salary, and benefits. These factors appeared in the answers for each question in the questionnaire and were specifically emphasized by respondent in the open-ended questions.

Staff satisfaction at school is an integrated indicator that consists of professional and non-scholastic aspects. Teachers are the main component that insures higher school potential and competitiveness. Reaching employees' goals in the educational institutions should be the primary goal of the school's administration. Assessing the workplace satisfaction guarantees effective interdepartmental cooperation and improves communication between people involved in the process. At the same time the results of the study allow administration to make decision to improve schools performance. In order to improve employee satisfaction in Jõhvi Russian School, administration is advised to consider author's suggestions.